

¿Cediendo la Iniciativa? C2 en el Campo de Batalla Digitalizado

Capitán Jim Dunivan, Ejército de EE.UU.

Profesor Asistente de Ciencias Militares, Arkansas State University, Jonesboro

La ventaja que un comandante cree que puede alcanzar empleando una continua intervención personal es en gran parte ilusoria. Al involucrarse en la misma él asume una tarea que en realidad pertenece a los demás, cuya efectividad él por ende destruye. Él además multiplica sus propias tareas hasta un punto que él no puede más satisfacer la totalidad de las mismas.

—Helmuth Von Moltke¹

LOS LÍDERES en el campo de batalla siempre han tomado y continuarán tomando decisiones en medio de una gran incertidumbre y continuarán monitoreando la ejecución de dichas decisiones. En una reciente publicación del Instituto de Estudios Estratégicos (SSI), Leonard Wong resalta que los futuros líderes deben demostrar la competencia de adaptabilidad o la capacidad de ser independientes y creativos a medida que planifican operaciones basadas en la intención del Comandante o al cambiar los planes a medida que las condiciones cambian.² Este concepto no es uno nuevo para las operaciones tácticas, los alemanes lo denominaron “auftragstaktik”.

En la obra *The Battle of Hunger Hill*, el coronel Daniel P. Bolger, Ejército de los EE.UU., se refiere al mencionado concepto como un “comando basado en situaciones.”³ Hoy en día, el Ejército se refiere doctrinariamente a “la iniciativa disciplinada que respeta la intención del Comandante” como “el comando de misión,” o control “directivo”.⁴ No obstante, para reducir la incertidumbre y dispersar el fragor de la batalla, el Ejército se está apresurando para alcanzar el dominio de la información mediante la digitalización

del campo de batalla para permitir a los comandantes superiores monitorear las acciones de los elementos de comando inferiores de la cadena de mando. La digitalización del campo de batalla está sirviendo de guía al control detallado, repleto de indecisiones; a la ejecución centralizada; y por último, a la reprimida iniciativa del campo de batalla.

Mando y Control – Directivo vs. Detallado

El control directivo enfatiza órdenes de tipo misión y les da el poder a los líderes inferiores de ejercer iniciativa durante el transcurso de la batalla. Para explotar las oportunidades y la iniciativa del subordinado, el comandante debería explicar su misión e intención, luego permitir a los subordinados tener la libertad de discernir cómo cumplir con la misión.⁵ El control directivo incluye los conceptos de la iniciativa individual, la toma de decisiones independiente y permitir que los líderes alcancen a tomar decisiones tácticas por sí solos.⁶ Los Comandantes superiores deben permitir a los subordinados que desarrollen sus propios métodos y empleen sus propias especialidades, sus conocimientos íntimos de sus soldados y equipamientos, y su mayor familiaridad con su propia área de operaciones. La única restricción es que deben actuar dentro los límites de la intención del Comandante para asegurar la unidad del esfuerzo.⁷

La forma alternativa de mando y control (C2) está caracterizada por órdenes detalladas, que emergieron como doctrina en la antigua Unión Soviética antes y durante la II GM. Sin embargo, las órdenes de tipo

misión nunca fueron viables debido a la naturaleza política de las FF.AA. soviéticas. De hecho, el Ejército Rojo nunca favoreció el empleo de líderes jóvenes con imaginación y agresivos. En vez de eso, dependía del control de las órdenes detalladas. Los líderes subordinados no tenían mucho espacio para decidir por sí solos el curso de acción y nunca esperaban poder innovar sino más bien ejecutar sin descanso las órdenes específicas del Comandante. Hoy en día esta práctica es considerada ineficaz.⁸

Las Opiniones de Varios Filósofos Militares acerca del C2

El control detallado es estigmatizado como ineficiente debido a la incertidumbre del campo de batalla, a la fricción y fragor de la batalla cuyo concepto es abogado por filósofos militares tales como el general prusiano Carl von Clausewitz, el general suizo Henri de Jomini y el chino Sun Tzu. Von Clausewitz dijo, “Todo en la guerra es muy sencillo, pero la cosa más sencilla es difícil [en donde las dificultades se combinan y acumulan para producir] una fricción inconcebible.”⁹ Von Clausewitz además dijo que “la dificultad de un reconocimiento exacto constituye una de las más serias fuentes de fricción en la guerra” debido a eventos o circunstancias inesperados o, por lo menos, circunstancias y parecen ser distintas que las esperadas.¹⁰ Además, “Ya que toda la información y todas las supuestas están expuestas a dudas, y con la posibilidad de trabajar en todas partes/cualquier lugar, el comandante continuamente descubre que las cosas no resultan ser como él esperaba que sean. . . Durante una operación se deben tomar decisiones rápidamente: puede ser que no exista tiempo para revisar la situación ni pensar mucho acerca de la misma.”¹¹

La descripción de Von Clausewitz de la fricción, del fragor y de la incertidumbre en la guerra demuestra el raciocinio para que los líderes militares tomen decisiones o determinaciones rápidas en un solo momento cuando no tienen información o cuando tienen información limitada a medida que ejecutan la batalla. Hacerlo puede ser de suma importancia para el éxito o fracaso de la misión.

Jomini, a pesar de ser más metódico que Clausewitz en su explicación de la guerra, también alude a la ambigüedad e incertidumbre que los líderes enfrentan en el campo de batalla. Su explicación de la incertidumbre surge de varios factores; batallas iniciándose en momentos inesperados; circunstancias y ocurrencias antes de la batalla; la ignorancia de la posición y de los planes del enemigo; las fuerzas amigas que no se hallan en sus lugares; órdenes que fueron transmitidas con errores o que fueron malentendidas. Todas estas situaciones requieren que el Comandante tome

decisiones ya sea rápida o súbitamente. Jomini dice, “Maniobras súbitas ejecutadas en tiempo oportuno durante un enfrentamiento tienen más probabilidades de ser exitosas que aquellas que son determinadas por adelantado.”¹²

La idea de coraje de acuerdo a Sun Tzu consiste en la rápida toma de decisiones en un campo de batalla incierto es esencial para “apoderarse de la oportunidad sin vacilación.” Este coraje hace que el Comandante sea victorioso y causa que el mismo tenga la “aptitud de conquistar sus dudas y crear grandes planes.”¹³ Esta idea de coraje se asemeja mucho a la idea de coraje propugnada por Von Clausewitz, la cual consistía en aceptar la responsabilidad de su posición, misión y de sus hombres operando en la fricción y el fragor de la batalla para tomar decisiones rápidas y ejecutar acciones decisivas para alcanzar los objetivos militares

El control directivo incluye los conceptos de la iniciativa individual, la toma de decisiones independiente y permitir que los líderes alcancen a tomar decisiones tácticas por sí solos. Los Comandantes superiores deben permitir a los subordinados que desarrollen sus propios métodos y empleen sus propias especialidades, sus conocimientos íntimos de sus soldados y equipamientos, y su mayor familiaridad con su propia área de operaciones.

éxitosamente.¹⁴ El fragor de la batalla, el cual es la única certidumbre en la guerra, hace que sea imperativo que los comandantes y líderes tengan el poder de tomar decisiones en tiempo oportuno y apropiadas a pesar de tener solamente información incierta.

El mariscal de campo prusiano Helmuth von Moltke, el cual tuvo mucha influencia en el pensamiento militar, entendía la necesidad de una rápida toma de decisiones en el fragor de la batalla. Él, probablemente es el que más afectó y guió el pensamiento moderno militar alemán.¹⁵ Von Moltke desarrolló el concepto de maniobrar en contra del enemigo en una secuencia continua, combinando la movilización, concentración, movimiento y combate al mismo tiempo que se toma la iniciativa desde el inicio. La intención de esta maniobra era la de capturar al enemigo en un envolvimiento parcial o completo para destruirlo en una gran y decisiva batalla de aniquilación o de cerco. Para controlar la ejecución de esta maniobra, Von Moltke introdujo las tácticas de misión, o *auftragstatik*, para permitir la iniciativa descentralizada dentro de un diseño estratégico general.¹⁶

Sabiendo que “ningún plan de operaciones sobrevive la primera colisión con el cuerpo principal del enemigo,” Von Moltke se abstuvo de emitir sino las órdenes esenciales.¹⁷ No tenía ningún deseo de paralizar el espíritu de combate del Ejército o de incapacitar la espontaneidad de acción y reacción de los comandantes subordinados. Von Moltke de buena gana perdonaba las desviaciones a su plan operacional si el comandante subordinado podía obtener importantes éxitos tácticos, ya que, como él expresaba, “En el caso de una victoria táctica, la estrategia se somete.”¹⁸

Dándose cuenta de que ni siquiera el mejor plan operacional puede anticipar las circunstancias de la

La descripción de Von Clausewitz de la fricción, del fragor y de la incertidumbre en la guerra demuestra el raciocinio para que los líderes militares tomen decisiones o determinaciones rápidas en un solo momento cuando no tienen información o cuando tienen información limitada a medida que ejecutan la batalla. Hacerlo puede ser de suma importancia para el éxito o fracaso de la misión.

guerra, Von Moltke otorgó el poder a sus comandantes de tomar decisiones tácticas inmediatas. Desde su punto de vista, una imposición dogmática del plan operacional era un pecado mortal, y se aseguró de animar la iniciativa por parte de los comandantes, superiores e inferiores. Muy por el contrario de la elogiada disciplina prusiana, él valoraba el juicio independiente de sus oficiales.¹⁹

El Control Directivo en el Ejército Alemán del Siglo XXI

A pesar de que la tradicional consideración alemana a la autoridad superior y la preferencia de procedimientos bien definidos son la antítesis del control directivo, el Ejército alemán hizo que funcionase hasta un nivel que no fue alcanzado por ningún otro ejército en la historia. Mientras que los ejércitos son reflejos de las sociedades de las cuales surgen, el Ejército alemán pos I GM tuvo éxito en retener y reforzar los aspectos de la sociedad alemana que contribuyeron mayormente a las operaciones de combate mientras que al mismo tiempo amortiguaba y eliminaba aquellos aspectos que tenían la tendencia de limitar las operaciones eficaces.²⁰

El manual militar alemán *On the German Art of War: Truppenfuhrung* sistematiza las tácticas de misión que el Ejército alemán empleaba durante la II GM.²¹ Las partes uno y dos del manual eran desde varios ángulos una versión moderna de la obra *The Art of War* de Sun

Tzu. De acuerdo con el historiador Williamson Murray, *Truppenfuhrung* “permanece siendo el manual de mayor influencia doctrinal jamás escrito y representa uno de los exámenes más profundos de la conducción de operaciones y del liderazgo.”²²

La experiencia alemana del campo de batalla adquirida de la cruda realidad de la I GM ha comprobado la efectividad del control directivo. Mientras asistía a la Clase Avanzada en la Escuela de Infantería de los EE.UU. en el Fuerte Benning, Georgia, desde 1930 a 1931, el capitán alemán Adolf von Schell ofreció una serie de clases informales. De acuerdo a Von Schell, el Ejército alemán empleó “tácticas de misión.” Las órdenes no eran escritas en forma detallada; por el contrario, un Comandante emitía misiones a los comandantes inferiores. “Cómo se ejecutaban las misiones era el problema del Comandante. Esto es así porque el Comandante en el terreno es el único que puede juzgar apropiadamente las condiciones existentes y tomar las acciones apropiadas si ocurre un cambio en la situación.”²³

Von Schell, y aparentemente mucho otros en el Ejército alemán de la pos I GM, creían que los comandantes a quienes se les otorgaba la autoridad de tomar sus propias decisiones dentro de los límites de sus misiones se sentían responsables de los resultados y por lo tanto eran exitosos y cumplían mejor. En los inicios de la década de 1930, Von Schell escribió, “Es ciertamente obvio a partir del adiestramiento en tiempo de paz, de que cuanto más libertad se le permitía al líder inferior en su adiestramiento, se obtenía el mejor resultado. ¿Porqué? Por que se lo hace asumir la responsabilidad de los resultados y se le permite alcanzarlos aplicando sus propios modos.”²⁴

La clave del éxito, como fue aludido por Von Schell y dirigido en *Truppenfuhrung*, consistía en que los líderes subordinados ejerzan la iniciativa a través del control directivo dentro de los límites de la misión y de acuerdo a la intención del comandante. Para que funcione el control directivo, un líder inferior o cualquier otro soldado al cual se le otorga una misión, debía entender totalmente la intención de su comandante y en la mayoría de los casos la intención del comandante inmediatamente superior.²⁵ Mientras que se hayan tomado las decisiones del campo de batalla acorde con la intención del comandante, los comandantes inferiores tenían un amplio grado de latitud y se esperaba que ejerzan una gran iniciativa. Esta doctrina de control directivo establecía el marco general de trabajo del comando y control para que sea ejecutado por el Ejército alemán que entró en la II GM. Esta doctrina superior provocó éxitos iniciales alemanes en el campo de batalla durante la primera mitad de la guerra.



Departamento de Defensa, J.D. Coleman

Soldados bajo el mando del teniente general Moore maniobrando bajo fuego después de tres días de combate en 1965.

Control Directivo en el Ejército de los Estados Unidos

El general del Ejército estadounidense, George S. Patton, hijo, era el que encabezaba la propuesta del control directivo entre generales estadounidenses durante la II GM.²⁶ Su frase distintiva era, “Nunca le digas a la gente como hacer cosas. Diles qué hacer y ellos te sorprenderán con su ingenio.”²⁷ Patton dirigió a sus tropas desde el frente y condujo al Tercer Ejército a través de Europa con una serie de órdenes operacionales escritas en papeles. En el proceso, él “¡Les enseñó a la *auftrags-tatik* una o dos cosas acerca de sus profesiones!”²⁸

A pesar de la reputación de Patton de ser excéntrico y arrogante, él respetaba profundamente los poderes creativos e intuitivos de sus subordinados. Él también reconocía que algún error de juicio era inherente de la acción decisiva del combate y más aun él despreciaba

A pesar de los excelentes ejemplos de liderazgo que existen por medio del control directivo, que comandantes como Moore representaban, muchos escogieron el control detallado como una norma de acción. Los resultados predecibles de eso eran la erosión de la confianza entre los subordinados y los líderes y un deterioro de la cadena de mando.

la inacción y la falta de decisión. Él admitía que el ejercicio de la iniciativa a todos los niveles ofrecía la mejor oportunidad para la victoria.²⁹

Las tácticas de la misión han existido hasta un cierto grado dentro de las FF.AA. estadounidenses desde 1775.

Al advenimiento la Guerra Civil norteamericana, varias tendencias estaban emergiendo relativas a la conducción de la guerra. Las batallas se habían vuelto más largas y no terminaban en un día. Los comandantes no podían ver el campo de batalla en su totalidad. Estas condiciones hicieron que los comandantes empleen las técnicas C2 parecidas al mando de misión.³⁰ A través de los años, el mando de misión ha sido el método norteamericano. Vietnam fue la excepción, con sus puestos de mando volantes, pero aún entonces el hombre que se encontraba en el terreno en sí usualmente controlaba la acción y tomaba las decisiones. En el artículo “*Maneuver Warfare Reconsidered*,” Bolger resalta de manera directa, “Despliegue a un teniente a la selva con una radio y él pedirá perdón y no permiso. Intente supervisarlos en aspectos micro y él apagará la radio.”³¹

Las inmediatas lecciones aprendidas de las Operaciones Just Cause y Desert Storm causaron que el Ejército analice el mando en movimiento bajo condiciones de un ritmo de combate incrementado. Los líderes visionarios como el general Frederick M. Franks, ampliaron esta forma de pensar para capturar el arte de mando en su totalidad y para introducir el término “comando de combate” para reemplazar la idea tradicional de mando y control.

No obstante del uso frecuente, el control directivo no fue formalmente establecido como doctrina del Ejército de los EE.UU. hasta después de Vietnam. A pesar del hecho de que el Ejército tenía su propio tipo de tácticas de misión, la doctrina alemana de maniobra de guerra de la II GM jugó un rol crucial en el desarrollo y publicación de la doctrina operacional de la Batalla Aeroterrrestre del Ejército de los EE.UU. durante las décadas de 1970 y 1980.³² Muchas clásicas ideas y métodos alemanes de *truppenführung* aparecieron en las versiones del Manual de Campaña (FM) 100-5, *Operations*, de los años 1984, 1986 y 1993, en particular los conceptos de la intención del comandante, la iniciativa, así como el de los líderes con un pensamiento independiente y las órdenes de misión.³³

En la actualidad, las ideas e idioma del control directivo saturan la doctrina del Ejército de los EE.UU. El FM 6-0, *Command and Control*, contribuye ampliamente a este cuerpo de doctrina al explicar el mando de misión y el control directivo y al impulsarlos como los métodos más ventajosos y preferidos para el éxito de las operaciones militares de mando y control.³⁴ Refiriéndonos al *aufstragstaktik* en un recuadro histórico, el FM 6-0

define al mando de misión a través de la conducción de operaciones con una ejecución descentralizada basada en órdenes de misión. El Manual establece, “El exitoso mando de misión es el resultado del ejercicio de una iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante por parte de todos los niveles de la toma de decisiones para cumplir con las misiones.”³⁵ El Manual enfatiza una toma de decisiones en tiempo oportuno de acuerdo con la intención más alta del comandante y la clara responsabilidad de los subordinados para satisfacer la intención a través de la iniciativa.³⁶

La doctrina del control directivo aparece en otras fuentes fundamentales de la doctrina del Ejército, tales como las siguientes:

“La iniciativa requiere la delegación de la autoridad de la toma de decisiones al nivel práctico más bajo. Los comandantes dan a los subordinados la mayor libertad posible para actuar. Animan la acción agresiva dentro de los límites de la intención del comandante emitiendo órdenes de tipo misión que adjudican tareas a los subordinados sin especificar cómo ejecutarlas.”³⁷

“Los comandantes animan a los subordinados a actuar dentro de los límites de sus intenciones a medida que ocurren las oportunidades. La visión, una clara comunicación de la intención, y el ambiente de mando crean una atmósfera que facilita el ejercicio de la iniciativa del subordinado.”³⁸

“Los comandantes a cada nivel deben establecer la misión de manera precisa a sus comandantes subordinados sin establecer cómo lograrla.”³⁹

“Dadas las condiciones esperadas en el campo de batalla, los líderes a todos los niveles deben evitar establecer límites innecesarios sobre la libertad de acción de sus soldados. El líder que se encuentra en el punto de decisión debe poseer el conocimiento, adiestramiento y libertad necesarios para escoger adecuadamente de tal manera que apoye la intención del comandante. Este concepto debe ser enfatizado en cada oportunidad y a cada nivel del liderazgo.”⁴⁰

La doctrina de guerra más actualizada del Ejército de los EE.UU. aboga clara y profundamente el empleo del control directivo en el combate y en otras operaciones militares, de tal modo de establecer la mejor fórmula para el éxito.

Transformación y la Guerra en la Era de la Informática

Las inmediatas lecciones aprendidas de las Operaciones *Just Cause* y *Desert Storm* causaron que el Ejército analice el mando en movimiento bajo condiciones de un ritmo de combate incrementado. Los líderes visionarios como el general Frederick M. Franks, ampliaron esta forma de pensar para capturar el arte de mando en su totalidad y para introducir el término “comando de



Departamento de Defensa

El teniente general George S. Patton (centro) juntamente con el general de división Manton Eddy conduciendo una inspección de un puesto de observación en agosto de 1944.

combate” para reemplazar la idea tradicional de mando y control.⁴¹ Franks deseaba distanciarse de las asociaciones de la Guerra Fría de los procesos del estado mayor, arreglos del puesto de mando y de los campos de batalla predecibles atados al C2. Él quería enfocarse en el arte de mando y del liderazgo en el combate. Franks entendía que la naturaleza de la batalla terrestre continuaría siendo difícil, brutal e impredecible. La batalla terrestre requeriría que los comandantes esten al frente de sus tropas y no amarrados a un puesto de mando, para poder ver el campo de batalla disperso y tal vez no contiguo.⁴²

En su capacidad de General del Comando de Adiestramiento y Doctrina (TRADOC) del Ejército de los EE.UU., Franks estableció laboratorios de batalla para unir la industria, el gobierno, el sector académico y el Ejército para estudiar y experimentar en influir la tecnología de la información para ayudar a los comandantes en la visualización del campo de batalla y en la toma de decisiones.⁴³ En la carta dirigida a los Comandantes de TRADOC en febrero de 1993 Franks escribió, “Nos encontramos al comienzo de una revolución en la manera en que mandaremos a los soldados y las unidades tácticas en el campo de batalla. El trabajo que se ha realizado en todos nuestros laboratorios de batalla, además del Laboratorio de Mando de Combate es de

vital importancia para esto. No tenemos respuestas y es por eso que hemos querido experimentar. Estoy convencido que nos hallamos en una transición en el mando de batalla ahora con la tecnología de la era de la informática tan significativa como la de la década de 1920

Patton dirigió a sus tropas desde el frente y condujo al Tercer Ejército a través de Europa con una serie de órdenes operacionales escritas en papeles. En el proceso, él “¡Les enseñó a la auftragstatik una o dos cosas acerca de sus profesiones!”

cuando cambiamos nuestros métodos de comunicación de la señalización ya sea por una persona o por un poste señalizador a radios inalámbricas, a armas combinadas y a un ritmo más acelerado.”⁴⁴ Así comenzó el deseo de digitalización del campo de batalla y la guerra de la era de la informática.

La mayoría de la doctrina inicial definió a la guerra de la era de la informática como las acciones implementadas para alcanzar la superioridad de información al afectar la información del adversario, los procesos basados en la misma, así como sus sistemas, defendiendo en todo

momento la información propia. Al transcurrir los años, las interpretaciones de la guerra de la era de la informática han incluido los medios masivos de comunicación y sus relaciones con las operaciones militares; armas de precisión; guerra electrónica y operaciones psicológicas. Mientras que todos estos aspectos de la guerra de la era de la informática son válidos, el más relevante para el espectro de este artículo es la guerra de C2.⁴⁵

Acorde con las definiciones iniciales de la guerra de la informática, la guerra de C2 “es una dimensión del conflicto en la cual las fuerzas armadas que se oponen atacan los sistemas de información y los procesos al mismo tiempo que protegen los suyos.”⁴⁶ El propósito de esta acción es crear una condición en el campo de

“Nos estamos aferrando a doctrinas antiguas que nos exigen un mando y control descentralizado. Es ilógico, sin sentido y un gasto inútil transformar nuestros cuarteles generales superiores en unos más inteligentes si tenemos la intención de predicar fanáticamente la doctrina de descentralización.”

batalla en la cual las fuerzas amigas pueden percibir el campo de batalla, controlar la efectividad de sus fuerzas y actuar de manera decisiva al mismo tiempo que se niega al enemigo la capacidad de hacer lo mismo.⁴⁷ La habilidad del comandante de ver el campo de batalla y de tener conocimiento acerca de las posiciones amigas y enemigas así como de sus actividades mientras al mismo tiempo ejerce el mando sobre sus propias fuerzas es, de manera cumulativa denominada, mando, control, comunicaciones e inteligencia (C3I). Las capacidades de C3I proporcionan a los comandantes y a los líderes en todos los niveles la aptitud de manejar la batalla al permitirles recolectar, analizar, difundir y actuar basados en la información del campo de batalla proveniente de una variedad de fuentes.⁴⁸

Estas funciones no son nuevas en la guerra. Ya en la época de Alejandro el Grande, los comandantes necesitaban estas capacidades para dirigir las batallas. Los grandes comandantes de la historia reconocían que la victoria en el campo de batalla dependía de sus habilidades de recolectar, analizar, difundir y actuar basados en la información del campo de batalla. El mariscal de campo británico Arthur Wellesley (*Lord Wellington*) y otros exitosos generales de la época napoleónica dirigían desde el frente porque dirigir así los colocaba en la mejor posición para recolectar, analizar, difundir y actuar basados en la información necesaria para influir en el combate. Las limitadas comunicaciones impidieron que aquellos comandantes manden a través de largas

distancias, pero los comandantes de hoy pueden emplear la tecnología que puede a su vez mejorar en gran medida el rendimiento del C3I.⁴⁹

El mejoramiento del C3I ha causado que se cuestione la utilidad del control directivo. En *The Principles of War for the Information Age* (Los Principios de Guerra en la Era de la Información), el teniente coronel Robert Leonhard sostiene que a pesar que el mejoramiento en la tecnología de la información sirve para capacitar al mando, el Ejército aún no percibe cómo claramente explotar la misma. Él dice, “Nos estamos aferrando a doctrinas antiguas que nos exigen un mando y control descentralizado. Es ilógico, sin sentido y un gasto inútil transformar nuestros cuarteles generales superiores en unos más inteligentes si tenemos la intención de predicar fanáticamente la doctrina de descentralización.”⁵⁰

De acuerdo a Leonhard, el control directivo sólo era efectivo en el pasado debido a que sincronizaba la autoridad con el flujo informativo. Él resalta, “Cuando el ritmo del flujo de la información ofrece a los subordinados una visión más exacta y oportuna del campo de batalla, los mismos deberían tener la autoridad de tomar decisiones en forma proporcional a la información recibida. Cuando, por otro lado, el cuartel general superior obtiene la información más rápidamente, la autoridad de tomar decisiones debe ser centralizada.”⁵¹ Si bien este argumento parece ser lógico y sensato, articula la falsa presunción de que el mando de batalla está basado en la tecnología— que la tecnología proporcionará precisamente una imagen operacional común a un cuartel general superior que absolutamente represente la verdadera situación del líder en el terreno.

Ecos del Pasado

El Ejército había temporalmente adoptado el control detallado a fines de los años 60 cuando la tecnología hizo que algunos de los comandantes sintiesen que sí podían controlar un combate en el terreno desde un helicóptero en el aire. A pesar de que eso estaba en conflicto directo con la filosofía oficial de comando de esa época. El helicóptero C2 y la radio PRC-25 ofrecieron la ilusión de tener un conocimiento perfecto de la situación en el terreno. La filosofía oficial del mando era que los comandantes debían dirigir desde el frente y que el líder con mayor jerarquía en el terreno tenía la mejor perspectiva de la batalla. A pesar de eso, muchos comandantes fueron seducidos por la idea que ellos podían influir el resultado de una batalla con órdenes directas y no de tipo-misión.⁵² Sin embargo, muchos otros resistieron la canción de la sirena.

A pesar del hecho de que algunos comandantes usaban sus helicópteros C2 como sus “medios de



Departamento de Defensa

El teniente general Franks, apuntando a un mapa, explica un plan detallado durante la Operación Desert Storm en 1991.

transporte personales”, el teniente general Harold (Hal) G. Moore estaba convencido que un comandante debía estar en el terreno con los soldados para poder realmente ver y escuchar lo que estaba ocurriendo. Él dijo, “Uno debe tener información de primera mano para que sus instintos funcionen de manera precisa. Es además fácil ser frío y agresivo dando órdenes a unos 1.500 pies de altura; demasiado fácil exigir lo imposible a sus tropas; demasiado fácil cometer errores que son fatales para aquéllas almas metidas en el barro, la sangre y la confusión.”⁵³

A pesar de los excelentes ejemplos de liderazgo que existen por medio del control directivo, que comandantes como Moore representaban, muchos escogieron el control detallado como una norma de acción. Los resultados predecibles de eso eran la erosión de la confianza entre los subordinados y los líderes y un deterioro de la cadena de mando. Además, existió una trágica disminución en el deseo por parte de los oficiales más jóvenes y los suboficiales de iniciar una acción sin órdenes. Los efectos a largo plazo de este conflicto en particular entre la tecnología y la filosofía de mando fueron devastadores.⁵⁴

A pesar de que la tradicional consideración alemana a la autoridad superior y la preferencia de procedimientos bien definidos son la antítesis del control directivo, el Ejército alemán hizo que funcionase hasta un nivel que no fue alcanzado por ningún otro ejército en la historia.

El Comando de Combate y el Control Directivo

Los mismos efectos que ocurrieron en Vietnam podrían volver a ocurrir en el campo de batalla de la moderna era de la informática si los líderes del Ejército no reconocen y reaccionan manteniendo el control directivo dentro de las operaciones de combate. El comando de batalla, el ejercicio del mando en las operaciones en contra de un enemigo hostil y pensante, exige capacidades y acciones de liderazgo que contribuyan a las decisiones efectivas y oportunas.

El ambiente operacional contemporáneo se halla saturado con tecnología. La naturaleza fluida de las

operaciones y el volumen de la información disponible aumenta la importancia de la capacidad del líder de visualizar y describir las operaciones para dirigir acciones y reacciones al campo de batalla.⁵⁵ Como resultado, el Ejército está modernizando los sistemas de información hasta un grado sin precedentes. La intención de estas mejoras a la digitalización del campo de batalla es la de proporcionar a todos los líderes información en tiempo prácticamente real que les permita comprender la situación táctica y la intención del comandante. No obstante, mientras que los líderes subordinados tienen acceso a la situación táctica más amplia, los comandantes de los niveles superiores tienen acceso a capas de detalle táctico. Así como algunos comandantes en sus helicópteros C2 en Vietnam, los comandantes superiores que sucumben a la tentación de dirigir acciones tácticas para sus subordinados podrían disminuir los beneficios de los sistemas avanzados de información y el entendimiento situacional que estos apoyan.⁵⁶

El sistema digitalizado de C2 que el Ejército está desarrollando apoyará e incitará el C2 detallado. El FM 6-0 declara que, “el control detallado intenta imponer orden y certidumbre en el campo de batalla al crear un aparato de control poderoso y eficiente que puede procesar enormes cantidades de información y transformar todo lo incierto en certezas. Este es exactamente el sistema de C2 que el Ejército está diseñando y probando con sus extensos sistemas de múltiples sensores interconectados, vídeo en vivo y la distribución automática y a múltiples niveles de los datos. Un comandante a casi cualquier nivel puede aparentemente controlar las acciones de cualquier soldado individual en cualquier momento.”⁵⁷

Lo que los líderes deben continuar percibiendo y comprendiendo es que el entendimiento situacional tiene límites. Siempre será imperfecto, especialmente con respecto a la situación del enemigo. El entendimiento situacional se concentra en la situación actual y requiere una verificación constante; más, exigir un cien por ciento de verificación no es un objetivo realista. Un entendimiento situacional exacto depende tanto de la capacidad de pensamiento crítico y juicio del líder como de la información procesada vía computadoras. El FM 3-0 resalta, “Tener simplemente una representación tecnológica de la situación no puede substituir una competencia técnica y táctica.”⁵⁸

El coronel Rick Lynch reiteró esta declaración en una edición especial del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de los EE.UU. (*CALL*) denominada “*Commanding a Digital Brigade Combat Team*” (Comandando un Equipo de Combate de Brigada Digital).⁵⁹ Además de la competencia técnica y táctica, Lynch enfatiza que los atributos que los futuros líderes

necesitarán son los mismos que eran necesarios en el pasado y que son necesarios hoy en día. Los líderes deben ser capaces de visualizar y prever las opciones y los efectos en un ambiente complejo; deben ser decisivos. Deben sentirse cómodos con la incertidumbre y ambigüedad, y deben poder anticipar los efectos secundarios de sus decisiones. Lynch además resalta que en un ambiente como el del campo de batalla de la era de la informática, en donde se dispone de una abundancia de información, los líderes del Ejército deben delegar la autoridad y ser descentralizados.⁶⁰

Lynch dice, “Como comandante de un equipo de combate de brigada digital, tuve la visibilidad de la locación de cada vehículo en la 1ª Brigada. Por ejemplo podía concentrarme en las acciones de la D32, en el carro de combate de flanco del 3º pelotón, en la Compañía Delta, en 3-66 Blindados. Entonces, si así lo quería, podía decirle al D32 a donde ir y que hacer—evitando totalmente los tres niveles de la cadena de mando, pero escogí no hacerlo. Ajusté los filtros de mi equipamiento digital para mostrarme los iconos al nivel de compañía. Sin embargo, existen individuos que, si se les da la oportunidad de microgerenciar sus unidades, lo harán. Esto tendrá un efecto desastroso en el mando de los subordinados.”⁶¹

Habiendo sido testigo directo de este microgerenciar del campo de batalla, es aceptable para mí de resaltar que muchos comandantes dependerán automáticamente del control detallado en un sistema que permite que esta oportunidad exista. De hecho, muchos abogan que el control directivo y el actual camino del Ejército hacia la digitalización simplemente no puede coexistir. Leonhard cree, y la mayoría de nosotros concordamos, que “no obstante la doctrina, la futura tecnología en las áreas de inteligencia y de comunicación llevarán al Ejército de los EE.UU., mucho más que antes, hacia el control directivo.”⁶² Si las futuras tecnologías serán o no eficientes e eficaces es irrelevante porque la propia existencia de esos sistemas, y no su eficacia, influenciará la doctrina. Si la tecnología permite que los comandantes superiores tengan importante información de manera oportuna con un grado considerable de resolución y exactitud, entonces los comandantes superiores controlarán la batalla. Leonhard dijo, “Es parte de la naturaleza humana que el comandante actúe basado en información. . . Si el comandante tiene la información, él la pasará a los niveles inferiores conforme sea necesario, pero dicha información estará acompañada por órdenes.”⁶³ Desafortunadamente, el pasado ha comprobado que esto es verdad con excepción de los raros casos y ejemplos de comandantes que mandan desde el frente y delegaron el poder a sus subordinados para que los mismos tomen decisiones en el campo de batalla por medio del control directivo.

Nueva Tecnología, Viejos Desafíos

Así como el Ejército sufrió los efectos devastadores del conflicto entre la tecnología y la filosofía de mando en Vietnam, la digitalización del campo de batalla y la dependencia en los sistemas de información en la guerra de la era de la informática presenta muchos de los mismos desafíos. A pesar de la era o la tecnología, la última medida de la efectividad del C2 permanece inmutable—actuar con más rapidez y eficiencia que el enemigo para cumplir la misión al menor costo para la fuerza amiga antes que el enemigo pueda actuar y reaccionar.⁶⁴ El Ejército debe sostener los aspectos vitales del control directivo e incitar, practicar y fomentar la iniciativa a todos los niveles para actuar acorde a la intención del comandante.

Habiendo servido como un importante defensor de la digitalización del campo de batalla, Franks advirtió, “Debemos tener el coraje de cambiar cuando dicho

cambio nos otorgará un mayor poder de combate y tener el coraje para rechazar malas ideas. Debemos mantener nuestro enfoque en los resultados del poder de combate. . . sin ser cautivos o deslumbrados por la tecnología.”⁶⁵ La digitalización del campo de batalla tiene mucho que ofrecer a los líderes de la era de la información y comandantes sobre el campo de batalla si es empleada apropiadamente para mantener el conocimiento de la situación y para facilitar el flujo de la información y la administración dentro de los niveles de comando. Sin embargo, si los líderes no combaten dentro del marco del control directivo como está delineado en la doctrina actual o no son cuidadosos en otorgar la autoridad al líder en el terreno para que el mismo ejerza el mando de la misión, el Ejército una vez más seguirá el camino del control detallado que podría resultar en la indecisión, la ejecución centralizada y la pérdida de la iniciativa en el campo de batalla. Esto, por último, podría llevar al fracaso en cualquier conflicto, a pesar de la superioridad tecnológica. **MR**

NOTAS

1. El mariscal de campo Prusiano Helmuth von Moltke, citado en el *FM 6-0 Command and Control* del Ejército de los EE.UU. (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], Esbozo Final, agosto de 2000), pág. 1-14.
2. Leonard Wong, “Stifled Innovation? Developing Tomorrow’s Leaders Today” (Carlisle, Pensilvania: Instituto de Estudios Estratégicos, abril de 2002), pág. 2.
3. Coronel Daniel P. Bolger, *The Battle for Hunger Hill* (Novato, California: Presidio Press, 1997), pág. 88.
4. *Ibid.*
5. Teniente Coronel Robert R. Leonhard, *The Art of Maneuver* (Novato, California: Presidio Press, 1991), pág. 50.
6. David M. Keithly y Stephen P. Ferris, “Auftragstaktik, or Directive Control, in Joint and Combined Operations,” *Parameters* (Otoño de 1999): pág. 3, págs. 118-33.
7. *Ibid.*, pág. 113.
8. *Ibid.*, págs. 52-53.
9. Carl von Clausewitz, *On War*, traductores y editores, Michael Howard y Peter Paret (Nueva Jersey: Princeton University Press, 1989), pág. 119.
10. *Ibid.*, pág. 117.
11. *Ibid.*, pág. 102.
12. Henri de Jomini, *The Art of War* (Londres: Greenhill Books, 1996), pág. 196.
13. Sun Tzu, *The Art of War*, traductores Samuel B. Griffith (Nueva York: Oxford University Press, 1963), pág. 65.
14. Clausewitz, pág. 101.
15. Antulio J. Echevarria II, “Moltke and the German Military Tradition: His Theories and Legacies,” *Parameters* (Primavera de 1996): pág. 1, págs. 91-99.
16. Gunther E. Rothenberg, “Moltke, Schlieffen, and the Doctrine of Strategic Envelopment,” en *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age*, editor Peter Paret (Nueva Jersey: Princeton University Press, 1986), págs. 296-325.
17. Hajo Holborn, “The Prusso-German School: Moltke and the Rise of the General Staff,” in *Makers of Modern Strategy from Machiavelli to the Nuclear Age*, ed. Peter Paret (Nueva Jersey: Princeton University Press, 1986), págs. 281-95.
18. *Ibid.*
19. *Ibid.*
20. *On the German Art of War. Truppenfuhrung*, traductores y editores, Bruce Condell y David T. Zabecki (Boulder, Colorado: Lynne Rienner Publishers, 2001), pág. 1.
21. *Ibid.*
22. *Ibid.*, pág. 2.
23. Adolf von Schell, “Battle Leadership,” *The Benning Herald*, 1933, pág. 17.
24. *Ibid.*
25. Condell y Zabecki, pág. 4.
26. Keithly y Ferris, pág. 3.
27. General George S. Patton, *War As I Knew It* (Nueva York: Bantam Books, 1986); *FM 22-100, Military Leadership* (Washington, DC: GPO, 31 de agosto de 1999), pág. 6-23.
28. Bolger, “*Maneuver Warfare Reconsidered*,” *Maneuver Warfare: An Anthology*, editor Richard D. Hooker, Jr. (Novato, California: Presidio Press, 1993), pág. 19-41.
29. Keithly y Ferris, pág. 3.
30. *FM 6-0*, pág. 1-13.
31. Bolger, pág. 34.
32. Condell y Zabecki, xii.
33. *Ibid.*, pág. 11; *FM 100-5, Operations* (Washington, DC: GPO, 14 de junio de 2001).
34. *FM 6-0*.
35. *Ibid.*
36. *FM 6-0*, pág. 1-16.
37. *FM 3-0, Operations* (Washington, DC: GPO, junio de 2001), pág. 4-53.
38. *Ibid.*, pág. 6-37.
39. *FM 3-90, Tactics* (Washington, DC: GPO, 4 de julio de 2001), pág. 12-112.
40. *FM 3-90*, pág. 1, *Tank and Mechanized Infantry Company Team* (Washington, DC: GPO, 26 de enero de 1998), pág. 2-2.
41. Frederick M. Franks, “*Battle Command: A Commander’s Perspective*,” *Military Review* (mayo-junio de 1996): págs. 4-25.
42. *Ibid.*, pág. 19.
43. *Ibid.*, pág. 7; Franks, Letter to U.S. Army Training and Doctrine Command commanders, febrero de 1993.
44. *Ibid.*, pág. 9.
45. Leonhard, *The Principles of War for the Information Age* (Novato, California: Presidio Press, 1998), pág. 22.
46. *Ibid.*
47. *Ibid.*
48. Richard J. Dunn III, “From Gettysburg to the Gulf and Beyond: Coping with Revolutionary Technological Change in Land Warfare,” *McNair Papers* 13 (marzo de 1992): pág. 29.
49. *Ibid.*
50. Leonhard, *The Principles of War for the Information Age*, pág. 201.
51. *Ibid.*
52. *FM 6-0*, pág. 1-19.
53. Harold (Hal) G. Moore y Joseph L. Galloway, *We Were Soldiers Once, and Young* (Nueva York: Harper Collins Publishers, 1992), pág. 46.
54. *FM 6-0*, pág. 1-19.
55. *FM 3-0*, págs. 5-1 y 5-2.
56. *Ibid.*, pág. 4-11.
57. *FM 6-0*, pág. 1-19.
58. *FM 3-0*, pág. 11-15.
59. Rick Lynch, “*Commanding a Digital Brigade Combat Team*,” Edición Especial 01-21 (Fuerte Leavenworth, Kansas: Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de los EE.UU., 2001), pág. 1.
60. *Ibid.*
61. *Ibid.*
62. Leonhard, “*Maneuver Warfare and the United States Army*,” en *Maneuver Warfare: An Anthology*, editor, Richard D. Hooker, hijo. (Novato, California: Presidio Press, 1993), págs. 42-56.
63. *Ibid.*
64. *FM 6-0*, pág. 1-24.
65. Franks, pág. 9.